AU.A

ARCA CAPITANATA
AGENZIA REGIONALE per la CASA e l'ABITARE
Via Romolo Caggese, 2 - 71121 Foggia

SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLA *"PERFORMANCE"* DELL'ARCA CAPITANATA

(Art. 7, D.Lgs. 150/2009)

Il documento definisce le fasi, gli strumenti e gli attori coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della **"Performance organizzativa"** dell'ARCA Capitanata.

Adottato con Provvedimento dell'Amministratore Unico n. _____ del _____

Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

INDICE

1. Introduzione
2. Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa
   2.1 L'Albero della performance
   2.2 Gli ambiti di analisi della *performance* organizzativa
   2.3 Le fasi, i tempi e gli attori del processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa
3. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti
4. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio
5. Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

Allegato n. 1: Sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali

Allegato n. 2: Sistema di valutazione delle prestazioni delle P.O.

Allegato n. 3: Sistema di valutazione delle prestazioni dei dipendenti

1. Introduzione

La Legge Delega n. 15/09 e il Decreto Legislativo n. 150/09 (di seguito "Decreto") introducono il concetto di "*performance* organizzativa". L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la *performance* organizzativa e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della *performance*".

L'articolo 45 del Decreto Legislativo n. 165/01 – nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto n. 150/09 – collega la *performance* organizzativa "all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione".

La funzione di misurazione e valutazione della performance organizzativa è attribuita dall'ARCA Capitanata all'Organismo Indipendente di Valutazione.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa è adottato in coerenza con quanto statuito dall'art. 7 commi 1 e 2 del d.lgs. 150/2009.

Infine, il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, risulta integrato con i sistemi di valutazione delle prestazioni della dirigenza, delle posizioni organizzative e dei dipendenti (Allegati n.1, n.2 e n.3).

Entrambi gli allegati costituiscono parte integrante del presente documento.

2. Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

2.1. *L'Albero della* performance

Nella logica dell'Albero della *performance*" (Delibera Civit n. 112/2010), il "Mandato istituzionale" e la "Missione" dell'ARCA Capitanata sono articolati in "aree strategiche".

In particolare, le aree strategiche costituiscono i principali "campi" di azione entro cui l'Agenzia intende muoversi nella prospettiva di realizzare il proprio "Mandato istituzionale" e la propria "Missione".

Nel caso dall'ARCA Capitanata, le aree strategiche sono n. 4 e, nello specifico, sono le seguenti:

1. Attività istituzionale, trasparenza e semplificazione
2. Sviluppo, recupero e manutenzione del patrimonio edilizio
3. Gestione tecnica del patrimonio e vendite
4. Gestione assegnatari

L'area strategica denominata "Attività istituzionale, trasparenza e semplificazione" fa riferimento (Delibera Civit 112/2010) a "quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo.

Nell'attività ordinaria vengono ricompresi generalmente quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione" (a prescindere dai Settori che svolgono le attività).

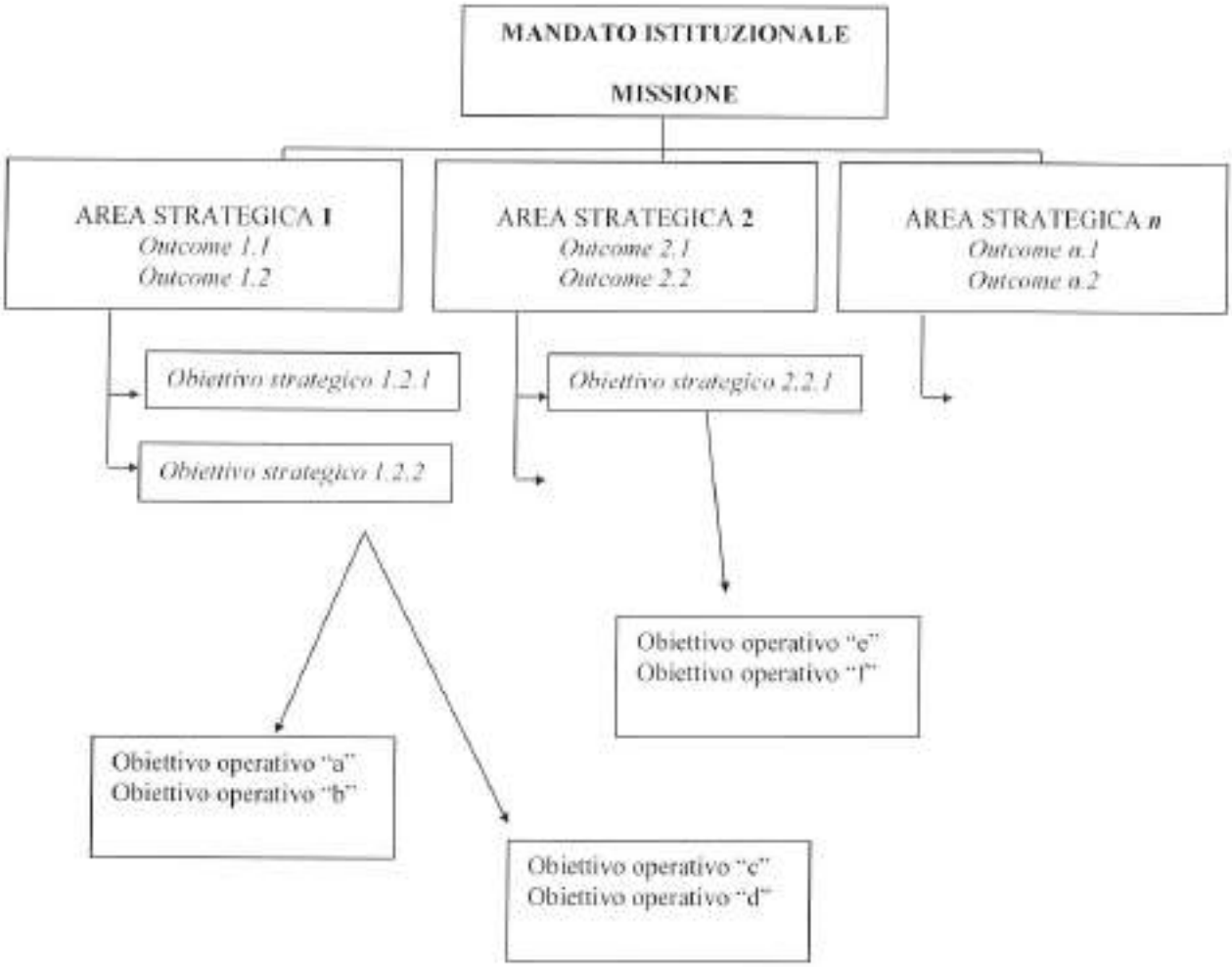
Nella logica dell'Albero della *performance*, ciascuna area strategica contiene – ove possibile – l'individuazione degli impatti (*outcome*) desiderati che rappresentano i "risultati finali" attesi delle politiche dell'Ente sull'ambiente esterno, in termini di miglioramento delle condizioni di vita dei destinatari del servizi.

Dagli *outcome* discendono logicamente uno o più obiettivi strategici, funzionali al conseguimento dei primi. Si noti come gli obiettivi strategici rappresentino il "risultato immediato" atteso dell'azione amministrativa[1]. Un obiettivo strategico può essere espresso in termini di "prodotti" (*output*) da erogare (ad esempio, nuove unità abitative, incremento di *standard* quantitativi e qualitativi dei servizi, ecc.), in termini di "risorse" (*input*) da acquisire/migliorare (ad esempio, recupero crediti, miglioramento dei livelli di benessere organizzativo, riduzione dei *gap* formativi, contenimento dei costi, ecc.). Ciò che caratterizza, in ogni caso, un obiettivo strategico è il fatto che richiede di norma, un orizzonte temporale di realizzazione non breve (almeno due/tre anni).

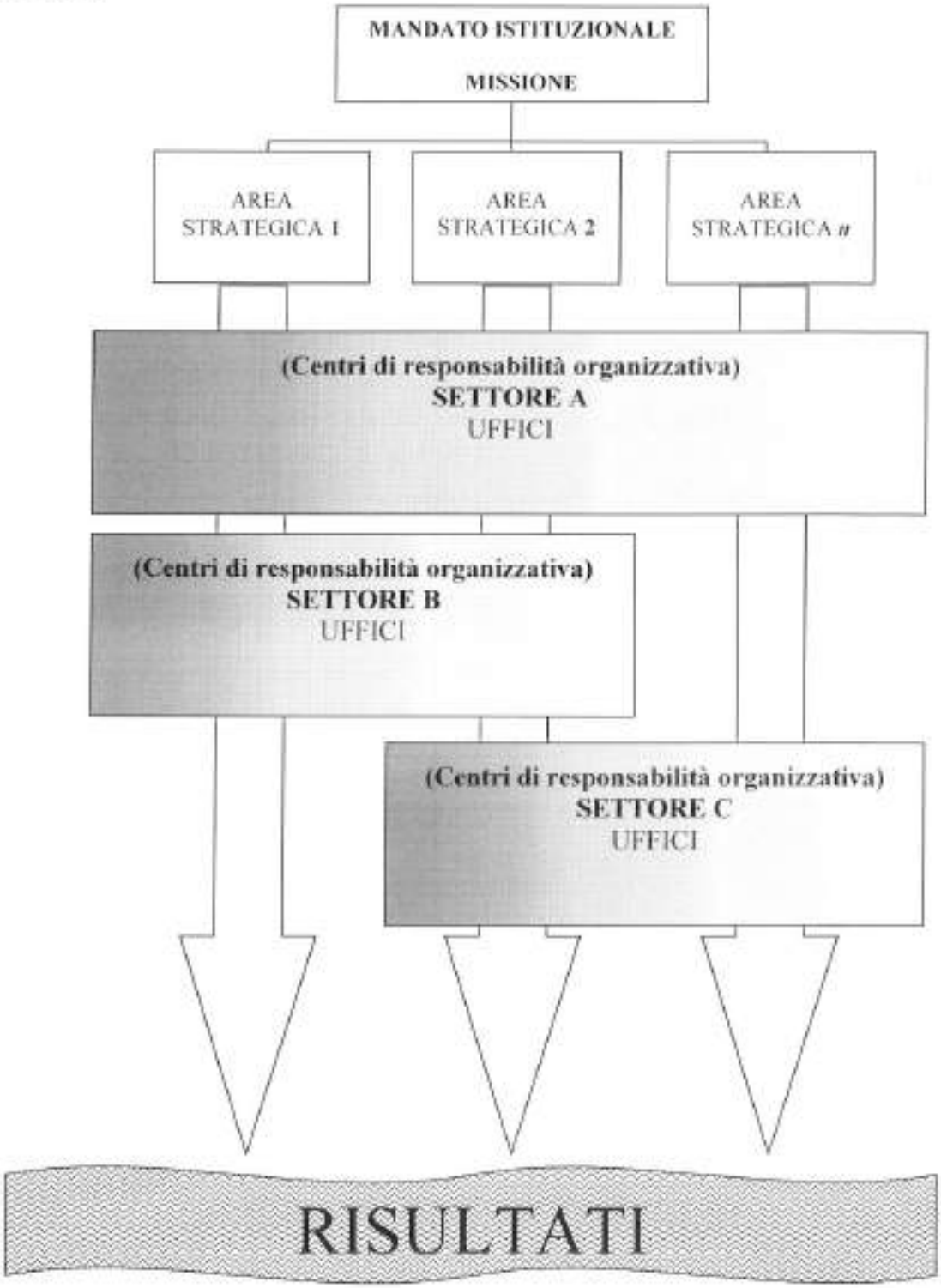
Da ogni obiettivo strategico discendono uno o più obiettivi "operativi" annuali/infrannuali.

[1] In generale si può affermare che l'*output* corrisponde con l'esito finale di un "procedimento amministrativo", più o meno complesso e articolato.

Il seguente *flow-chart* illustra l'Albero della *performance* dell'ARCA Capitanata.



È appena il caso di notare che le aree strategiche non vanno confuse con i centri di responsabilità in cui si articola la struttura organizzativa dell'Ente. Generalmente, un'area strategica è trasversale a più unità organizzative (facenti parte anche di Settori diversi), nel senso che richiede il coinvolgimento di più unità.



2.2. *Gli ambiti di analisi della* performance *organizzativa*

L'attività di misurazione della *performance* organizzativa si traduce nella raccolta di dati e informazioni, mediante indicatori, da parte del sistema informativo aziendale. La misurazione, inoltre, si fonda sulla raccolta di dati e informazioni di natura qualitativa che consentono di cogliere ulteriori aspetti della *performance* stessa (multidimensionalità del concetto di *performance*). Il sistema informativo aziendale deve produrre i dati e le informazioni necessarie con periodicità.

L'attività di misurazione è propedeutica alla valutazione. Quest'ultima si fonda sulle informazioni raccolte dal sistema informativo e si traduce in un'attività di analisi e interpretazione delle stesse. Tale attività si conclude nella formulazione di un giudizio di sintesi con riferimento ai vari aspetti della *performance*.

Il risultato finale dell'attività di misurazione e valutazione della *performance* è la produzione di *report* periodici che consentono ai soggetti responsabili delle decisioni aziendali – a vari livelli (politico e amministrativo) – di svolgere al meglio le loro funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo.

Nel caso dell'ARCA Capitanata, l'attività di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa viene condotta rispetto ai seguenti ambiti di analisi della *performance* (cfr. art. 8 comma 1 d.lgs. 150/09):

a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;

b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;

c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;

f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;

h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Si passa di seguito alla descrizione degli ambiti della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, richiamati in precedenza *sub* a), b), c), d), e), f), g) e h).

a) ATTUAZIONE DI POLITICHE E CONSEGUIMENTO DI OBIETTIVI COLLEGATI AI BISOGNI E ALLE ESIGENZE DELLA COLLETTIVITÀ

L'attività istituzionale dell'Agenzia è essenzialmente indirizzata a soddisfare i bisogni e le esigenze dei fruitori principali dei suoi servizi: i cittadini meno abbienti del territorio della provincia di Foggia che non possono accedere al libero mercato immobiliare e quindi rientrano nelle graduatorie di edilizia residenziale pubblica tenute presso i Comuni della Provincia e coloro i quali sono già assegnatari di alloggi di e.r.p. e ai quali l'Agenzia fornisce l'assistenza amministrativa e tecnica per la gestione contrattuale e la manutenzione degli alloggi.

b) ATTUAZIONE DI PIANI E PROGRAMMI, OVVERO LA MISURAZIONE DELL'EFFETTIVO GRADO DI ATTUAZIONE DEI MEDESIMI, NEL RISPETTO DELLE FASI E DEI TEMPI PREVISTI, DEGLI *STANDARD* QUALITATIVI E QUANTITATIVI DEFINITI, DEL LIVELLO PREVISTO DI ASSORBIMENTO DELLE RISORSE

L'ARCA Capitanata definisce gli obiettivi strategici e quelli operativi nell'ambito del Piano triennale della *Performance*.

Con riferimento a ciascun obiettivo occorre identificare l'indicatore o gli indicatori (*measure*) di *performance* da prendere in esame al fine di misurare il grado di conseguimento dell'obiettivo stesso, nonché i valori (*target*) che ci si attende di conseguire nel periodo di tempo cui l'obiettivo si riferisce.

TABELLA 1 - SCHEDA DI RILEVAZIONE OBIETTIVI STRATEGICI

1	AREA STRATEGICA				
	DESCRIZIONE				
	OUTCOME				
N.	OBIETTIVI STRATEGICI	N.IND.	INDICATORI STRATEGICI	dato storico 2011	TARGET triennio 2012-2014
OS.1.1		OS.1.1.1			
		OS.1.1.2			

TABELLA 2 - SCHEDA DI RILEVAZIONE OBIETTIVI OPERATIVI

RIF.OB. STRAT. N.	SETTORE	N.OB	OBIETTIVI OPERATIVI	N.IND. OPER.	indicatori	Target operativi			Azioni a supporto
							dato storico 2011	Anno 2012 risultato atteso	
OS.1.1		001.1.1		001.1.1.1					
		001.1.2		001.1.2.1					
		001.1.3		001.1.3.1					
		001.1.4		001.1.4.1					
		001.1.5		001.1.5.1					
		001.1.6		001.1.6.1					
OS.1.3		001.1.7		001.1.7.1					
		001.1.8		001.1.8.1					
		001.1.9		001.1.9.1					

c) LA RILEVAZIONE DEL GRADO DI SODDISFAZIONE DEI DESTINATARI DELLE ATTIVITA' E DEI SERVIZI ANCHE ATTRAVERSO MODALITA' INTERATTIVE

Ai sensi dell'art.19 bis d.lgs 150/2009, si monitora la qualità "percepita" dei servizi da parte dei vari *stakeholder*, tramite apposite indagini di *customer satisfaction* che focalizzano, in particolare, l'attenzione sui fattori di qualità dei servizi.

I risultati di tali analisi sono utili per identificare eventuali criticità nel processo di erogazione dei servizi pubblici al fine di proporre azioni di miglioramento negli anni successivi. Tali azioni si potranno tradurre in modifiche del processo di erogazione dei servizi.

Al fine di attuare le indagini di *customer satisfaction* ci si avvale di apposite modalità interattive rese disponibili presso l'ufficio ricevimento pubblico e sul sito istituzionale.

d) LA MODERNIZZAZIONE ED IL MIGLIORAMENTO QUALITATIVO DELLE ORGANIZZAZIONE E DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI E LA CAPACITÀ DI ATTUAZIONE DI PIANI E PROGRAMMI

Nel processo di modernizzazione che ha investito tutte le pubbliche amministrazioni con l'intento di offrire ai cittadini servizi sempre più integrati e semplificati, efficienza e performance sono ormai parte integrante dei valori richiesti al servizio pubblico. Il miglioramento qualitativo dell'organizzazione, passa innanzitutto attraverso l'arricchimento delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi. In questo contesto, l'aggiornamento professionale e la formazione dei dipendenti dell'Agenzia diventa uno snodo fondamentale per la crescita dell'organizzazione e la capacità della stessa di attuare i piani ed i programmi fissati. A tal fine nel

piano della performance particolare rilevanza è attribuita alle attività formative e di aggiornamento svolte dai dirigenti e dai dipendenti dell'Agenzia.

e) LO SVILUPPO QUALITATIVO E QUANTITATIVO DELLE RELAZIONI CON I CITTADINI, I SOGGETTI INTERESSATI, GLI UTENTI E I DESTINATARI DEI SERVIZI, ANCHE ATTRAVERSO LO SVILUPPO DI FORME DI PARTECIPAZIONE E COLLABORAZIONE

Lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i destinatari dei servizi e degli *stakeholder* in generale è un aspetto fondamentale per il miglioramento dell'organizzazione. L'implementazione di forme di partecipazione e collaborazione da parte dell'Agenzia nei confronti di tutti gli attori a vario titolo portatori di interessi legati alla sua attività è un preciso impegno assunto dall'Ente che già da qualche anno ha intensificato forme di confronto con gli *stakeholder*.

f) L'EFFICIENZA NELL'IMPIEGO DELLE RISORSE CON PARTICOLARE RIFERIMENTO AL CONTENIMENTO ED ALLA RIDUZIONE DEI COSTI, NONCHE' ALL'OTTIMIZZAZIONE DEI TEMPI DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI

L'analisi dell'efficienza viene condotta solitamente tramite il calcolo di appositi indicatori di efficienza e lo studio dei costi sostenuti dagli "oggetti di costo" che, di volta in volta, interessa monitorare (unità organizzative, servizi, ecc.).

L'analisi si riferisce al *trend* storico dell'Ente e viene condotta per migliorare lo svolgimento futuro delle operazioni aziendali.

Nel caso in cui tale analisi evidenzi criticità gestionali sotto il profilo dei rendimenti dei fattori produttivi e/o dei costi sostenuti, potrebbe essere necessario identificare appositi obiettivi (strategici o operativi) di efficienza da

inserire nei programmi/piani operativi degli anni successivi. Tali obiettivi riguardano l'area strategica denominata "Attività istituzionale, trasparenza e semplificazione".

Gli indicatori di efficienza sono di due tipi.

1. efficienza tecnica
2. efficienza economica

Nel primo caso si focalizza l'attenzione sul rendimento dei fattori produttivi, mentre nel secondo caso sui costi.

Nello specifico, il rendimento di ciascun fattore (c.d. produttività fisica) viene analizzato rapportando la quantità di *output* (prodotto/servizio, fondi erogati, norme/regolamenti emanati, progetti realizzati) ottenuta in un dato arco temporale alla quantità di risorse produttive consumate (*input*) nello stesso periodo appositamente per ottenere quell'*output*.

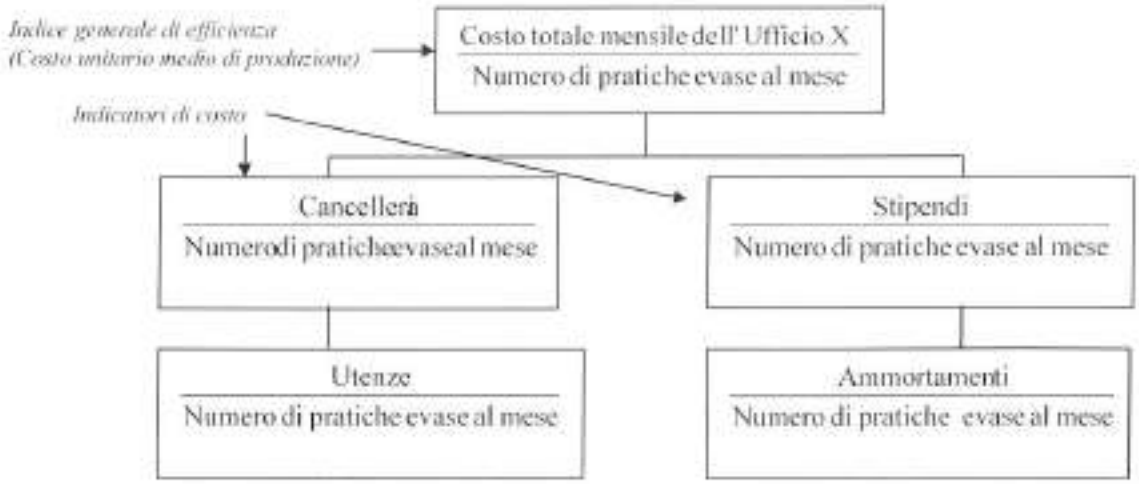
Esempio:

$$\frac{\text{OUTPUT}}{\text{INPUT}} = \frac{\text{Numero di pratiche evase al mese}}{\text{Numero addetti}}$$

Ulteriore esempio:

- numero di unità abitative gestite/numero di dipendenti

L'analisi dei costi" aziendali mediante indicatori si svolge rapportando i costi relativi al consumo dei fattori (*input*) alla quantità di *output* ottenuta con gli stessi fattori in un arco temporale definito.



Ulteriori esempi di indicatori di efficienza economica:

- costo ufficio X/numero di pratiche evase dall'ufficio medesimo
- costo manutenzione alloggi/numero di unità abitative

g) LA QUANTITÀ E LA QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI DEI SERVIZI EROGATI

Con particolare riferimento all'attività di programmazione della qualità (attesa) dei servizi pubblici erogati all'esterno attraverso la definizione di appositi obiettivi operativi (c.d. *standard* di qualità), si fa riferimento, di seguito, alle "Linee-guida per la definizione degli *standard* di qualità" di cui alle Delibere CiVIT n. 88/2010 e n. 3/2012

Le linee in parola definiscono, tra l'altro, le fasi da compiere al fine di identificare gli obiettivi di qualità dei servizi (Delibera CiVIT n. 88/2010, pp. 5-6, 8).

"La prima azione da compiere consiste nella esatta individuazione dei servizi erogati; l'amministrazione deve individuare i processi di propria pertinenza, che comportano come risultato finale (*output*) l'erogazione di un servizio al pubblico. Per ogni tipologia individuata occorre analizzare:

- le principali caratteristiche del servizio;

- le modalità di erogazione;

- la tipologia di utenza che usufruisce del servizio.

Tale analisi fornisce i dati e le informazioni necessarie per l'attuazione delle successive azioni finalizzate all'elaborazione degli *standard* di qualità".

Occorre, successivamente, "... definire le dimensioni rilevanti per rappresentare la qualità effettiva dei servizi". Nel caso dell'ARCA Capitanata, si identificano quattro dimensioni tipiche, "... il cui peso specifico deve essere valutato in relazione alla tipologia del servizio":

a) "accessibilità". "Si intende la disponibilità e la diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a qualsiasi potenziale fruitore, di individuare agevolmente e in modo chiaro il luogo in cui il servizio può essere richiesto, nonché le modalità per fruirne direttamente e nel minore tempo possibile. Ad esempio, l'accessibilità si persegue dotandosi di strutture fisiche e/o virtuali e fornendo al pubblico, con mezzi appropriati, adeguate informazioni sulle modalità di fruizione del servizio. Ne sono sottodimensioni l'accessibilità fisica (intesa come accessibilità a servizi/prestazioni erogati presso sedi/uffici dislocati sul territorio) e l'accessibilità multicanale (intesa come accessibilità a servizi/prestazioni erogati ricorrendo a più canali di comunicazione)";

b) "tempestività". Si misura il "tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio. Una prestazione è di qualità se il periodo di tempo necessario all'erogazione è inferiore o uguale ad un limite temporale predefinito. Più precisamente, un determinato servizio è erogato con la massima tempestività qualora esso sia effettivamente erogato a ridosso del momento in cui la richiesta è espressa. La tempestività è, invece, minima o nulla qualora l'erogazione del servizio previsto sia effettuata al limite od oltre un certo lasso di tempo, fissato precedentemente, trascorso il quale,

sempre convenzionalmente, si valuta che il servizio – anche se successivamente erogato – non sia stato erogato tempestivamente";

c) "trasparenza". Si intende fare riferimento alla "disponibilità/diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consente, a colui che richiede il servizio, di conoscere chiaramente a chi, come e cosa richiedere, in quanto tempo ed eventualmente con quali spese poterlo ricevere. Ad esempio, l'erogazione di un servizio è trasparente qualora siano resi noti, ai fruitori, utilizzando appropriati strumenti comunicativi, aspetti come i costi associati all'erogazione del servizio richiesto; il soggetto responsabile dell'ufficio o del procedimento e i suoi riferimenti; i tempi di conclusione del procedimento", ecc.;

d) "efficacia". Si misura la "rispondenza del servizio o della prestazione erogata a ciò che il richiedente può aspettarsi dallo stesso. Una prestazione si ritiene efficace se è erogata in modo formalmente corretto, è coerente con le aspettative fornite all'interessato al momento del contatto con l'ufficio, al quale è stata presentata la richiesta, e quindi rispetta compiutamente l'esigenza espressa dal richiedente medesimo. In particolare, ne costituiscono sotto-dimensioni rilevanti la "conformità", intesa come corrispondenza del servizio erogato alle specifiche regolamentate o formalmente previste nelle procedure *standard* dell'ufficio; l'affidabilità", intesa come coerenza del servizio con le specifiche programmate o dichiarate all'utente; la "compiutezza", intesa come esaustività del servizio rispetto alle esigenze finali del fruitore ...".

"Il passaggio successivo consiste nella definizione degli standard di qualità del servizio erogato" in corrispondenza di ciascuna dimensione della qualità. L'obiettivo di qualità si compone di due elementi:

- un indicatore di qualità;

- un valore programmato, che "rappresenta il livello di qualità da rispettare ogni volta che il servizio viene erogato".

h) IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI PROMOZIONE DELLE PARI OPPORTUNITÀ

Con il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, si è riconosciuta la rilevanza del principio delle pari opportunità quale ambito di misurazione e valutazione della performance organizzativa delle amministrazioni pubbliche (art. 8).

Ai sensi dell'art. 7 del Testo Unico del Lavoro nelle P.A. (d.lgs 165/2001) le pubbliche amministrazioni sono tenute a garantire:

a) la parità e le pari opportunità tra uomini e donne;

b) l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro;

c) un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo.

A tal fine, ai sensi dell'articolo 57 del medesimo decreto legislativo l'Agenzia ha costituito al proprio interno il «Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni» che ha sostituito, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno del mobbing.

Il CUG propone triennalmente il Piano delle Azioni Positive previsto dall'articolo 48 del decreto legislativo n. 198/2006 (Codice delle pari opportunità tra uomo e donna).

Il Piano individua misure specifiche per eliminare in un determinato contesto le forme di discriminazione eventualmente rilevate. Obiettivi generali delle azioni sono: garantire pari opportunità nell'accesso al lavoro, nella progressione di carriera, nella vita lavorativa, nella formazione professionale e nei casi di mobilità; promuovere il benessere organizzativo e una migliore organizzazione del lavoro che favorisca l'equilibrio tra tempi di lavoro e vita privata; promuovere all'interno dell'amministrazione la cultura di genere e il rispetto del principio di non discriminazione.

Il Piano triennale si articola in due parti: una costituita da attività conoscitive, di monitoraggio e analisi; l'altra, più operativa, con l'indicazione degli obiettivi specifici.

Il decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 80, recante "Misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro", in attuazione del c.d. "Jobs act", ha introdotto misure finalizzate a tutelare la maternità e la paternità per rendere, tra l'altro, più flessibile la fruizione dei congedi parentali e favorire, in tal modo, le opportunità di conciliazione per la generalità delle lavoratrici e dei lavoratori anche nel settore pubblico.

Il Ministro della Pubblica Amministrazione ha emanato la direttiva n. 2/2019 con le indicazioni operative per la promozione delle pari opportunità nelle P.A. sottolineando come gli incisivi obblighi normativi, principio del *gender mainstreaming*, come valore da perseguire in tutti i settori di intervento, così come codificato nell'articolo 1, comma 4, del Codice delle pari opportunità (decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198), non ha trovato finora un adeguato livello di applicazione e, quindi, un esaustivo riconoscimento di tipo trasversale.

Il principio prevede che "L'obiettivo della parità di trattamento e di opportunità tra donne e uomini deve essere tenuto presente nella

formulazione e attuazione, a tutti i livelli e ad opera di tutti gli attori, di leggi, regolamenti, atti amministrativi, politiche e attività".

Il C.U.G. dell'Agenzia si pone come obiettivo primario la rimozione di qualsiasi ostacolo al pieno riconoscimento delle pari opportunità e alla crescita del benessere organizzativo all'interno dell'Ente.

2.3. *Le fasi, i tempi e gli attori del processo di misurazione e valutazione della* performance *organizzativa*

La struttura tecnica permanente a supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione deve procedere alla rilevazione periodica dei risultati con il supporto dei vari Uffici che devono produrre le informazioni necessarie per il monitoraggio degli ambiti della *performance* organizzativa.

La struttura tecnica permanente, inoltre, deve procedere alla redazione di alcuni *report*:

- *report* relativi all'attuazione degli obiettivi strategici;
- *report* relativi all'attuazione degli obiettivi operativi;
- *report* relativi alle indagini di *customer satisfaction*;
- *report* per l'analisi di efficienza;
- *report* per l'analisi economica, finanziaria e patrimoniale.

La tabella successiva illustra i tempi e gli attori del processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa.

Fasi	Tempi	Attori coinvolti
Misurare la *performance* organizzativa (obiettivi operativi annuali/infrannuali)	Entro il 15.7 dell'anno di riferimento (rilevazione intermedia) e il 31.1 dell'anno successivo (rilevazione finale) occorre predisporre i *report* relativi all'attuazione degli obiettivi operativi	- Struttura tecnica permanente - Dirigenti che devono trasmettere le informazioni necessarie al monitoraggio degli obiettivi operativi loro assegnati - OIV (supervisiona il corretto svolgimento delle operazioni di misurazione)

Fasi	Tempi	Attori coinvolti
Valutare la *performance* organizzativa (obiettivi operativi annuali/infrannuali)	Entro il 31.7 dell'anno di riferimento e il 28.2 dell'anno successivo, l'OIV procede all'analisi dell'andamento dei progetti con i Dirigenti sulla base dei *report* ricevuti. Dal confronto possono derivare suggerimenti per il miglioramento della gestione futura e, nel caso di valutazione intermedia, può rendersi necessario rimodulare alcuni obiettivi operativi. L'eventuale rimodulazione intermedia deve essere autorizzata dall' Amministratore Unico.	- Dirigenti - OIV - Amministratore Unico
Misurare la *performance* organizzativa (obiettivi strategici triennali)	Entro il 31.1 dell'anno successivo occorre predisporre i *report* per l'analisi del grado di attuazione degli obiettivi strategici	- Struttura tecnica permanente - Dirigenti che devono trasmettere le informazioni necessarie al monitoraggio degli obiettivi strategici - OIV (supervisiona il corretto svolgimento delle operazioni di misurazione)
Valutare la *performance* organizzativa (obiettivi strategici triennali)	Entro il 28.2 dell'anno successivo l'OIV, Amministratore Unico e il Coordinatore Generale analizzano il grado di attuazione degli obiettivi strategici. Dall'attività di valutazione possono derivare suggerimenti per il miglioramento della gestione futura e può rendersi necessario rimodulare alcuni obiettivi strategici.	- Amministratore Unico - OIV - Direttore

3. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Allo stato attuale, l'ARCA Capitanata dispone di un sistema non evoluto di controlli manageriali (controllo di gestione, controllo strategico e valutazione del personale).

Nel breve/medio periodo si procederà all'implementazione dei sistemi informatici al fine di dotare l'Agenzia di un sistema integrativo di contratti interni

4. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Il "sistema di bilancio" dell'ARCA Capitanata si compone di una serie di documenti contabili di previsione e di rendicontazione.

Il sistema in parola deve essere opportunamente integrato con la pianificazione strategica e la programmazione operativa.

A tal fine, durante la definizione degli obiettivi strategici e operativi, in occasione della predisposizione del Piano triennale della *Performance*, si tiene conto delle risorse finanziarie previste e prevedibili per il periodo di riferimento dell'attività di pianificazione/programmazione.

In tale ottica, le proposte di obiettivi strategici e operativi formulate dagli organi tecnici nell'ambito delle apposite schede (Tabella 1 e Tabella 2) devono essere vagliate sempre alla luce delle risorse disponibili.

L'analisi della *performance* organizzativa è legata altresì al conseguimento di determinati equilibri economici, finanziari e patrimoniali.

Anche in tal caso si può ricorrere ad appositi indicatori che devono essere confrontati con i dati storici dell'ARCA Capitanata e di altri Istituti similari, se questi ultimi sono disponibili e omogenei.

Nel caso in cui dall'analisi emergano criticità gestionali sotto il profilo del conseguimento o del mantenimento delle condizioni di equilibrio aziendale, potrebbe essere necessario avviare idonee azioni di miglioramento negli anni successivi. Tali azioni si tradurrebbero nella realizzazione di appositi programmi/piani operativi che prevedono, ad esempio, la dismissione di determinati beni immobili, la rinegoziazione del debito, la riduzione dell'entità dei residui attivi e il recupero di canoni inevasi.

Tali programmi/piani operativi sarebbero riconducibili all'area strategica "Attività istituzionale, trasparenza e semplificazione".

Si seguito si riportano alcuni esempi di indicatori utili all'analisi degli equilibri aziendali.

Indicatori economici:

Composizione proventi	*Come l'ente copre i costi di gestione* Es. => Proventi fonte X/proventi totali => Proventi servizio Y/Proventi totali
Composizione costi	*Incidenza delle varie tipologie di costo* Es. => Interessi passivi/costi totali
Correlazione proventi/costi	- tasso di copertura dei costi del servizio > X% - margine gestione patrimoniale

Indicatori finanziari

Composizione entrate	*Come l'ente finanzia la propria gestione* Es. => Grado di autonomia finanziaria
Composizione spese	*Incidenza delle varie tipologie di spesa* Es. => Spese correnti attività X/Spese correnti complessive
Correlazione entrate/spese	*Livello di copertura di alcune tipologie di spesa, con entrate della stessa natura* => Spese personale/entrate correnti
Gestione del bilancio	*Capacità di "gestire" il bilancio (accertamento, riscossione, impegno, pagamento)* => Riscossioni da fonte X/Stanziamenti iniziali fonte X => Riscossione in c.residui/Residui attivi iniziali => Impegni/Stanziamenti iniziali in uscita => Pagamenti/Impegni
Indicatori finanziari "ibridi": rapporto tra dati finanziarie e dati extra-contabili	*Proventi unitari servizi* => Proventi servizio Y/n.utenti

Indicatori patrimoniali

Solidità patrimoniale	*Indici di composizione dell'attivo e del passivo* Es. => Immobilizzazioni/Totale attività => Passività a breve/Totale Fonti *Quozienti di autonomia finanziaria* Mezzi propri/mezzi di terzi *Indici di copertura* Es.=> Fonti a m/l termine /Immobilizzazioni
Situazione di liquidità	Correlazione attività e passività a breve Es. => Capitale circolante netto, margine di tesoreria, margine di liquidità

5. Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata (art.9, d.lgs. n. 150/2009):

a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;

b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;

c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;

d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari di incarichi di cui all'art. 19, co. 3-4 del d.lgs. 165/2001, è collegata altresì al raggiungimento di specifici obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della performance.

La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono collegate:

a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

b) alla quantità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Per quanto concerne altri aspetti relativi ai criteri di misurazione e di valutazione della performance individuale si rinvia agli Allegati n. 1, n. 2 e n. 3 del presente documento.

Allegato n.1

ARCA CAPITANATA
Agenzia Regionale per la Casa e l'Abitare
Via Romolo Caggese,2 – 71121 F O G G I A
C.C.Postale n. 993717 – C.F.: 00131190712

Sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali

Il sistema di valutazione delle prestazioni si propone di monitorare i risultati dell'attività dirigenziale alla luce dei contributi che l'azienda si attende dal dirigente.
Le prestazioni dirigenziali vengono apprezzate sulla base di due fattori, come prevede il CCNL:
1) grado di raggiungimento degli obiettivi;
2) comportamento organizzativo.

1) La verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi presuppone l'identificazione e l'assegnazione degli obiettivi stessi ai singoli dirigenti. Il documento dell'Ente che permette di esplicitare gli obiettivi è il "**Piano degli obiettivi**" collegato al Programma annuale posto a base del Bilancio previsionale. Come si dirà meglio in seguito, gli obiettivi assegnati al dirigente tengono conto delle strategie che si intendono realizzare, delle risorse a disposizione e del contesto organizzativo in cui il dirigente opera.
Dopo avere identificato e assegnato gli obiettivi, si passa alla rilevazione dei risultati e al confronto tra previsto e realizzato.

2) La verifica del comportamento organizzativo avviene in relazione a determinati fattori di valutazione che spiegano "come" il dirigente ha conseguito gli obiettivi assegnati.

Ciascun dirigente può totalizzare un punteggio massimo di 100. Più in particolare, 60 punti sono commisurati al grado di realizzazione degli obiettivi, mentre 40 punti sono in funzione del comportamento organizzativo.

1. La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

Gli obiettivi sono i risultati che ci si attende di realizzare nell'arco temporale preso in esame. Essi segnalano un miglioramento atteso della gestione e possono riguardare sia la gestione ordinaria sia quella straordinaria.
Gli obiettivi devono essere opportunamente vagliati e devono fungere da punti di riferimento ai fini del miglioramento degli aspetti più importanti della gestione; devono essere coerenti con il disegno strategico dell'ente e con le priorità definite in sede di Bilancio previsionale.
Essi, inoltre, devono essere misurabili. A tal fine occorre avvalersi di un sistema di indicatori (parametri di valutazione) che permettono di quantificare il grado di conseguimento dell'obiettivo.
Gli obiettivi devono, poi, essere specifici e non generici; "sfidanti", ma raggiungibili; rilevanti e tempificati.
È appena il caso di notare che gli obiettivi sono dei risultati attesi che potrebbero essere raggiunti se determinate ipotesi alla base delle previsioni si verificano e se, nello stesso tempo, il dirigente è in grado di esercitare nel migliore dei modi il suo ruolo, mediante l'assunzione di corrette scelte organizzative e gestionali che favoriscono il miglioramento delle attività aziendali. Ciò significa che c'è sempre una certa probabilità che gli obiettivi non vengano raggiunti. In tale ottica, l'esecuzione di attività routinarie – con gli stessi livelli di prestazione che hanno caratterizzato la gestione passata – non può essere annoverata tra gli obiettivi da raggiungere, dal momento che è scontata e, inoltre, non favorisce il miglioramento della gestione. In questo caso, si cade nell'errore di riproporre nel futuro gli stessi *standard* del passato.

Va osservato che gli obiettivi assegnati all'inizio del periodo di riferimento non sono immutabili. In tale ottica, se si verificano eventi inattesi che ostacolano il loro conseguimento, il dirigente dovrà richiedere in modo tempestivo al Nucleo di valutazione una modifica degli stessi. Il Nucleo deve verificare se sussistono i presupposti per procedere ad una rimodulazione in corso d'anno e, in caso affermativo, accettare le modifiche proposte.

La valutazione per obiettivi viene effettuata attraverso la tabella 1 di seguito esposta.

Tabella 1

A	B	C	D	E	F	G	H
Risultato atteso (da concordare)	Parametro di valutazione (da concordare)	Valore minimo ammissibile del parametro (da concordare)	Valore massimo ammissibile del parametro (da concordare)	Valore effettivo del parametro a fine anno	Grado di raggiungimento degli obiettivi (N=0; S/N= colonna E/colonna D; S=1)	Importanza relativa dell'obiettivo (da concordare)	Punteggio ottenuto (F*G)
						60 punti (MAX)	
						TOTALE	

Legenda:
Grado di raggiungimento degli obiettivi

N = non raggiunto se E è minore o uguale a C => il valore da inserire nella colonna F è 0
S/N = raggiunto solo in parte, se E assume valori compresi tra C e D => il valore da inserire nella colonna F è pari ad E/D
S = raggiunto, se E assume valori maggiori o uguali a D => il valore da inserire nella colonna F è 1

Il processo di valutazione segue alcuni *step* che di seguito si descrivono.

1.1. Individuazione e assegnazione degli obiettivi

Occorre, innanzitutto, svolgere le seguenti operazioni:
- assegnare gli obiettivi individuali, compresi i parametri di valutazione (indicatori) da impiegare allo scopo di verificare il grado di conseguimento degli obiettivi;
- individuare il valore minimo e quello massimo di ciascun indicatore;
- definire l'importanza relativa (peso) da assegnare ai singoli obiettivi.

L'Amministrazione approva un elenco di obiettivi (**Piano degli obiettivi**). Essi devono essere definiti in modo chiaro e conciso. La colonna A della tabella precedente accoglie tali informazioni.

In corrispondenza di ogni obiettivo, occorre individuare il parametro di valutazione (colonna B) e il valore minimo (colonna C) e massimo (colonna D) ammissibile. A ciascun obiettivo occorre, inoltre, assegnare il peso relativo (colonna G), tenuto conto delle priorità aziendali e della complessità del risultato atteso.

Il Nucleo di Valutazione controlla gli obiettivi assegnati dall'Amministrazione al fine di validarne i parametri, i valori minimi e massimi di questi ultimi e il peso relativo. A questo fine il Nucleo di Valutazione prende atto degli obiettivi e, se del caso, fornisce consigli e suggerimenti in merito ai contenuti della tabella 1.

1.2. Monitoraggio intermedio e Valutazione intermedia

La presente fase richiede la presentazione di una relazione intermedia (di metà periodo) da parte del Dirigente al Nucleo, al fine di monitorare lo stato di avanzamento degli obiettivi programmati.

1.3. Relazione consuntiva ad opera del dirigente e Rilevazione finale dei parametri assunti per la verifica del raggiungimento degli obiettivi

Al termine del periodo di riferimento, il dirigente presenta al Nucleo una relazione che illustra il grado di attuazione degli obiettivi nel corso dell'anno di riferimento. Il Nucleo rileva il valore dell'indicatore (degli indicatori) assunto per la verifica del raggiungimento dell'obiettivo (colonna E).

1.4. Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

Il Nucleo assegna il punteggio (colonna H) a ciascun obiettivo, in funzione dei risultati raggiunti. A tal fine, si ricorre alla seguente scala di valori:

S= raggiunto = valore 1
S/N= raggiunto in parte= valore pari ad E/D
N= non raggiunto = valore 0

Esempio. Uno degli obiettivi assegnati al dirigente è quello di predisporre una bozza di convenzione in un intervallo di tempo compreso tra l'inizio del mese successivo (valore massimo) e la fine del mese successivo (valore minimo). A consuntivo, se il dirigente consegna la sua bozza di convenzione entro l'inizio del mese successivo, ottiene il punteggio massimo (S). Se la consegna avviene nel corso del mese successivo, l'obiettivo può dirsi parzialmente raggiunto (S/N). Infine, se la bozza viene presentata alla fine del mese successivo o più tardi, si può affermare che il dirigente non ha realizzato il suo obiettivo (N).
Va osservato che non sempre è ragionevole pensare in termini di obiettivo parzialmente raggiunto (S/N). In alcuni casi – si pensi all'adozione di un atto amministrativo – sono soltanto due le opzioni possibili: obiettivo raggiunto (S) e non raggiunto (N).

1.5. Assegnazione del punteggio

Il punteggio viene assegnato moltiplicando il grado di raggiungimento dell'obiettivo (colonna F) per l'importanza relativa dello stesso obiettivo (colonna G). Il punteggio è indicato nella colonna H.

1.6. Calcolo del punteggio complessivo

Il punteggio finale è dato dalla somma dei punteggi assegnati ai singoli obiettivi (colonna H). Nel complesso, il dirigente può assumere un punteggio compreso tra 0 e 60.

2. La valutazione del comportamento organizzativo

Per quanto attiene ai "comportamenti organizzativi", espressi in termini di capacità gestionali, di coordinamento e di integrazione interna ed esterna, va sottolineato che la loro importanza oltre che essere legata alla natura stessa dell'essere dirigente, assume una valenza particolare nell'attuale fase in cui i processi di trasformazione strutturale in atto richiedono uno stile di direzione adeguato.

Il sistema di valutazione di questa componente verrà sostanzialmente incentrato sull'analisi di tre famiglie di capacità e di competenze organizzative, misurabili con punteggi differenziati in base a specifici fattori di valutazione della prestazione dirigenziale.

Per ognuna delle tre famiglie di capacità sono stati individuati dei fattori e relativi descrittori caratterizzanti, nonché degli indicatori di performance (si veda l'Allegato A da compilarsi a cura del Dirigente al termine del periodo di valutazione) che misurano i comportamenti significativi accaduti e li inquadrano all'interno della scala di valutazione, permettendo in ultima istanza, l'attribuzione di "peso" valutativo espresso sotto forma di punteggi.

Le tre famiglie di comportamenti organizzativi assunte a riferimento sono:

A. **Organizzazione e Gestione Interna**
B. **Analisi e Programmazione**
C. **Coordinamento e Direzione**

Si ricorda che il punteggio massimo attribuibile in funzione del comportamento organizzativo è di 40.

3. La valutazione finale

La valutazione finale si ottiene sommando il punteggio assegnato in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi (massimo 60 punti) al punteggio relativo ai comportamenti organizzativi (massimo 40 punti).
Gli esiti finali della valutazione vengono comunicati al dirigente e all'Amministrazione per l'adozione degli atti conseguenti, in particolare in presenza di accertamenti negativi contemplati dal vigente CCNL.

ARCA CAPITANATA
Agenzia Regionale per la Casa e l'Abitare
Via Romolo Caggese,2 – 71121 F O G G I A
C.C.Postale n. 993717 – C.F.: 00131190712

All. A

PROTOCOLLO DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Il presente protocollo è composto da n. 3 famiglie di *capacità*, che complessivamente generano n. 10 fattori di valutazione con i relativi indicatori di performance.

Il complesso dei fattori di valutazione utilizzati nel presente protocollo dà luogo ad una attribuzione massima di 40 punti. I restanti 60 punti, come previsto dal modello generale di valutazione, vengono attribuiti al grado di raggiungimento degli obiettivi.

A) ORGANIZZAZIONE E GESTIONE INTERNA

Fattore 1 – Competenza tecnica

Capacità di acquisire, aggiornare, mantenere nel tempo e applicare l'insieme delle conoscenze specifiche richieste.

Punteggio massimo attribuibile: punti 3

Indicatori di *performance*

1.1. **Formazione ed autoaggiornamento**: indicare la frequenza di corsi di formazione e di aggiornamento nel periodo temporale oggetto di valutazione

Attività svolta	Denominazione del corso	Ente organizzatore	durata in gg.	luogo di svolgimento
Corso n. 1				
Corso n. 2				
Corso n. 3				

Indicare il numero di ore settimanali dedicate allo studio di documenti, aggiornamenti sul quadro normativo pertinente con le attività dirigenziali svolte:

Ore ☐

1.2. Abilità informatiche

Indicare la capacità di utilizzo dei principali strumenti di *office automation*

Applicazione	Grado di conoscenza e di capacità di utilizzo		
	Elementare	Intermedio	Avanzato
Videoscrittura	☐	☐	☐
Foglio di calcolo	☐	☐	☐
Presentazione	☐	☐	☐
Browser ed e.mail	☐	☐	☐

Il dirigente ha incrementato le proprie conoscenze informatiche nel corso dell'anno di riferimento della valutazione?

Si	☐	No	☐

Se la risposta è SI, indicare le modalità con cui il dirigente ha incrementato le proprie conoscenze informatiche

Fattore 2 – Gestione delle Risorse Umane

Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse umane assegnate, nel rispetto degli obiettivi concordati.

Punteggio massimo attribuibile: punti 5

Indicatori di *performance*

2.1. Il dirigente ha svolto una analisi dei fabbisogni formativi del proprio Ufficio?

Si	☐	No	☐

Se la risposta è SI, indicare quali fabbisogni formativi sono emersi e se sono stati segnalati al Coordinatore generale

2.2. Nel periodo temporale oggetto di valutazione, il dirigente ha promosso la partecipazione dei propri collaboratori ad attività formative poste in essere sia autonomamente sia programmate dall'Istituto?

Si	☐	No	☐

Se la risposta è SI, indicare i corsi e/o gli incontri frequentati, i temi trattati, la durata delle attività, il numero dei dipendenti e dei collaboratori coinvolti

2.3. Il dirigente ha definito obiettivi e/o attività per ciascun collaboratore, implementando così la valutazione del personale in termini di contributo di ciascuno al complessivo risultato di performance dell'Ufficio?

Si	☐	No	☐

2.4. Il dirigente ha attivato specifici canali di comunicazione interna al proprio Ufficio?

Si	☐	No	☐

Se la risposta è SI, indicare quali canali sono stati attivati

Newsletter interna all'Ufficio con diffusione telematica	SI	NO
Circolari interne	SI	NO
Riunioni interne a periodicità fissa	SI	NO
Relazioni, note e suggerimenti	SI	NO
Colloqui interpersonali diretti	SI	NO
Forum e gruppi di discussione e di miglioramento	SI	NO
Altro canale (specificare quale)		

Fattore 3 – Gestione Economica ed Organizzativa Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità, ottimizzando il rapporto tempi/costi/qualità.

Punteggio massimo attribuibile: punti 4

Indicatori di *performance*

3.1. Il dirigente è titolare di Capitoli di spesa?

Si	☐	No	☐

Se la risposta è SI, indicare quali Capitoli, precisando il grado di utilizzazione (in termini di impegno)

Codice Capitolo	Somma stanziata	Somma impegnata

n.b.: aggiungere ulteriori righe se necessario.

Il dirigente indichi la percentuale di smaltimento dei residui passivi di titolarità nel corso dell'anno di riferimento della valutazione, in rapporto anche all'esercizio precedente

3.2. Il dirigente, in relazione ai residui passivi, fornisce puntuali indicazioni in ordine alla loro sussistenza?

Si	☐	No	☐	Non pertinente	☐

Se la risposta è SI, indicare gli estremi delle comunicazioni effettuate

3.3. L'attuazione di programmi, per quanto di competenza dell'Ufficio, è incorsa in perdite di risorse?

Si	☐	No	☐	Non pertinente	☐

Se la risposta è SI, indicarne i motivi

3.4. Il dirigente ha effettuato un'analisi delle attività del proprio Ufficio in termini di costi di funzionamento generati?

Si	☐	No	☐

Se la risposta è SI, indicare su quali ambiti il dirigente è intervenuto o intende intervenire per operare riduzioni dei costi

Fattore 4 – Flessibilità

Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro mantenendo la coerenza degli obiettivi.

Punteggio massimo attribuibile: punti 4

Indicatori di *performance*

4.1. Il dirigente, in rapporto ai cambiamenti organizzativi intervenuti o in atto, ha avanzato proposte all'organo di riferimento (coordinatore generale)?

Si	☐	No	☐

Se la risposta è SI, descrivere le proposte avanzate

Se la risposta è NO, motivarne le ragioni

4.2. Anche in relazione al punto 4.1., il dirigente ritiene che persistano, al termine del periodo di riferimento della valutazione, le ragioni organizzative per il mantenimento di tutte le P.O. assegnate all'ufficio?

Si	☐	No	☐

Se la risposta è NO, il dirigente specifichi quali cambiamenti introdurrebbe

4.3. Nel corso della propria attività, il dirigente ha dovuto affrontare situazioni aventi carattere di imprevedibilità e/o eccezionalità, sia sotto il profilo organizzativo che della ridefinizione di obiettivi e procedure?

Si	☐	No	☐

Se la risposta è SI, indicare le situazioni verificatesi, le procedure adottate per fronteggiarle con particolare riferimento alle tecniche di *problem solving*, gli esiti conseguiti in termini di gestione delle criticità intervenute

B) ANALISI E PROGRAMMAZIONE

Fattore 5 – Propositività

Capacità di proporre idee, progetti e attività motivandone la validità e i vantaggi.

Punteggio massimo attribuibile: punti 4

Indicatori di *performance*

5.1. Il dirigente ha elaborato proposte di regolamento?

Si	☐	No	☐

Se la risposta è SI, indicare quali proposte, l'iter da esse seguito e la relativa conclusione

5.2. Il dirigente ha adottato specifiche iniziative che hanno consentito all'Ente di acquisire o recuperare risorse aggiuntive in relazione a specifici progetti?

Si	☐	No	☐

Se la risposta è SI, indicare quali iniziative e l'entità delle risorse aggiuntive conseguite

Fattore 6 – Autonomia e capacità decisionale

Capacità di agire strategicamente per ottimizzare e pianificare risorse ed attività, individuando in autonomia le soluzioni migliori; capacità di assumere decisioni tra più opzioni valutando i rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza.

Punteggio massimo attribuibile: punti 4

Indicatori di *performance*

6.1. Il dirigente ha dovuto agire, nell'anno di riferimento della valutazione, in contesti operativi caratterizzati da incertezza, sul piano normativo, organizzativo, finanziario, procedurale, ecc.?

Si	☐	No	☐

Se la risposta è SI, indicare il contesto, le strategie adottate e i risultati conseguiti

6.2. Il dirigente ha dovuto assumere in autonomia decisioni tra più opzioni valutando rischi ed opportunità?

Si	☐	No	☐

Se la risposta è SI, indicare il relativo contesto, le decisioni adottate e i risultati conseguiti

Fattore 7 – Orientamento alla qualità interna

Capacità di implementare processi di sviluppo della qualità organizzativa e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito.

Punteggio massimo attribuibile: punti 3

Indicatori di *performance*

7.1. Il dirigente illustri le attività intraprese ai fini della implementazione delle norme in materia di tutela della *privacy* (indicare i provvedimenti adottati e le eventuali segnalazioni inviate)

7.2. Il dirigente illustri le iniziative attuate in funzione della promozione dell'automotivazione dei collaboratori sottordinati

7.3. Il dirigente ha applicato agli atti prodotti dall'Ufficio le disposizioni normative in tema di semplificazione del linguaggio dei testi amministrativi, secondo le direttive emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica?

SI	☐	NO	☐

Se la risposta è SI, illustrare le iniziative intraprese

C) COORDINAMENTO E DIREZIONE

Fattore 8 – *Leadership* organizzativa

Capacità di portare le risorse umane assegnate a condividere e a far propri obiettivi, progetti e mete nonché valori e comportamenti.

Punteggio massimo attribuibile: punti 3

Indicatori di *performance*

8.1. Il dirigente ha promosso occasioni periodiche di confronto con i collaboratori sottordinati sul raccordo tra le attività dell'Ufficio e le politiche generali dell'Istituto?

Sì	☐	No	☐

Se la risposta è SI, indicarne la frequenza, le modalità di confronto adottate, gli esiti conseguiti

8.2. Utilizzando le tipologie proposte, il dirigente indichi in quale stile di *leadership* tra quelli indicati si riconosce maggiormente, e ne illustri le motivazioni

tipologia di *leadership*	motivazione
1) orientata al risultato, pragmatica	
2) orientata alla relazione, collaborativa	
3) orientata alla direzione ed all'esercizio del comando, assertiva	
4) empatica, orientata al sostegno ed all'inclusione, partecipativa	

Fattore 9 – Orientamento al risultato

Capacità di perseguire risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato.

Punteggio massimo attribuibile: punti 5

Indicatori di *performance*

9.1. Sono stati affidati al Dirigente progetti di rilievo strategico, specificatamente individuati dal Coordinatore generale, per la loro successiva attuazione?

Si	☐	No	☐

Se la risposta è SI, indicare quali progetti

9.2. Il dirigente ha distinto i programmi e le attività per le P.O. sottordinate sulla base della loro importanza e dell'ordine di priorità?

Si	☐	No	☐

Se la risposta è SI, indicare con quali modalità organizzative

9.3. Le attività dell'Ufficio sono organizzate anche attraverso l'uso di cronoprogrammi?

Si	☐	No	☐

Se la risposta è SI, indicare in quali aree di attività, di competenza dell'Ufficio, si ricorre più di frequente all'uso di cronoprogrammi

9.4. Il dirigente verifica *in itinere* il grado di raggiungimento degli obiettivi programmati?

Si	☐	No	☐

Se la risposta è SI, indicare le modalità

9.5. Sul grado di conseguimento degli obiettivi programmati il dirigente fornisce periodicamente informazioni al personale sottordinato?

Si	☐	No	☐

Se la risposta è SI, indicare le modalità

Fattore 10 – Innovazione

Capacità di approccio ai problemi secondo nuove prospettive e di stimolare e mettere in atto soluzioni innovative.

Punteggio massimo attribuibile: punti 5

Indicatori di *performance*

10.1. Il dirigente utilizza i canali telematici dedicati al tema della modernizzazione della PA, per acquisire informazioni su modalità innovative di approccio alle materie di sua competenza?

Si	☐	No	☐

Se la risposta è SI, indicare quali canali e i principali effetti sortiti

10.2. Il dirigente ha assunto iniziative per l'implementazione di metodi idonei a migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'organizzazione?

Si	☐	No	☐

Se la risposta è SI, indicare quali interventi specifici sono stati realizzati o avviati

10.3. L'Ufficio ha attivato iniziative e procedure volte a registrare il grado di soddisfazione dei cittadini-utenti, gli eventuali reclami e le conseguenti risposte?

Si	☐	No	☐

Se la risposta è SI, indicare le iniziative assunte e gli esiti conseguiti

10.4. L'Ufficio ha attivato iniziative e procedure volte a monitorare il grado di soddisfazione degli utenti interni all'organizzazione dell'Istituto, le eventuali criticità rilevate e le conseguenti risposte organizzative?

Si	☐	No	☐

Se la risposta è SI, indicare quali iniziative e procedure sono state attivate

10.5. E' stata promossa l'offerta di nuovi servizi nell'ambito delle attività di competenza dell'Ufficio?

Si	☐	No	☐

Se la risposta è SI, indicarne le tipologie

Allegato n. 2

ALLEGATO "B"
Valutazione dell'attività svolta ai fini del riconoscimento dell'indennità di risultato

Criteri per l'attribuzione della retribuzione di risultato

La retribuzione di risultato ai titolari di posizione organizzativa viene attribuita annualmente su valutazione del soggetto che ha conferito l'incarico, secondo i seguenti elementi:
a) grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla/e unità operativa/e di riferimento;
b) comportamenti organizzativi.

Raggiungimento degli obiettivi

Il punteggio massimo da attribuirsi al completo raggiungimento degli obiettivi individuale e/o assegnati all'Ufficio/agli Uffici di riferimento è pari a 50. In caso di raggiungimento parziale degli obiettivi l'aliquota sarà ridotta proporzionalmente alla percentuale di raggiungimento dei risultati conseguiti.
Per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi il titolare di posizione organizzativa predispone una relazione di gestione, secondo il modello di seguito indicato, contenente la specificazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla/e unità operativa/e di riferimento

PERIODO DI VALUTAZIONE	
DIPENDENTE	
INCARICO ATTRIBUITO	
UFFICIO/UFFICI DI COMPETENZA	

OBIETTIVI ANNUALI

OBIETTIVO	RISULTATO DA RAGGIUNGERE	RISULTATO RAGGIUNTO

IL TITOLARE DI P.O

_____

VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

La seguente tabella riporta la valutazione dell'apporto partecipativo di ciascun dipendente al raggiungimento degli obiettivi definiti dall'Agenzia.
Tale valutazione è finalizzata a valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo professionale del dipendente, in base alla qualità, alla produttività e all'innovazione della prestazione lavorativa fornita.
La performance individuale definisce il risultato e le modalità di raggiungimento del risultato che il singolo dipendente consegue, attraverso la propria azione, al raggiungimento della performance dell'Ufficio cui è assegnato.
Il Responsabile, sulla scorta degli obiettivi assegnati all'Ufficio di competenza, individua ed assegna al dipendente specifiche attività da svolgersi.
La performance individuale è valutata mediante una scala di valori da 1 a 4, secondo il grado di partecipazione al raggiungimento degli obiettivi.
L'assegnazione del valore è indispensabile per la compilazione della scheda individuale di valutazione del dipendente.

1. **Basso apporto:** il dipendente ha prestato un minimo apporto al raggiungimento dell'obiettivo. L'apporto individuale prestato ha soddisfatto solo in parte le richieste lavorative necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo;
2. **Medio apporto:** il dipendente ha prestato un utile apporto al raggiungimento dell'obiettivo. L'apporto individuale prestato ha soddisfatto le richieste lavorative più importanti per il raggiungimento dell'obiettivo;
3. **Alto apporto:** il dipendente ha prestato un rilevante apporto al raggiungimento degli obiettivi. L'apporto individuale prestato ha soddisfatto quasi integralmente le richieste lavorative per il raggiungimento dell'obiettivo;
4. **Elevato apporto:** il dipendente ha prestato un apporto determinante al raggiungimento degli obiettivi. La prestazione lavorativa ha soddisfatto integralmente le richieste lavorative necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo.

OBIETTIVO N.

DESCRIZIONE OBIETTIVO

DIPENDENTE	APPORTO INDIVIDUALE

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi, il dirigente utilizzerà la seguente scheda di valutazione:

SCHEDA DI VALUTAZIONE PERI TITOLARI DI P.O.
(valutazione espressa in 50/50)

FATTORI DI VALUTAZIONE
1. CAPACITÀ DI COORDINAMENTO
Capacità di organizzare i gruppi di lavoro immediatamente sottordinati. Capacità di guidare e motivare i collaboratori valorizzandone l'apporto lavorativo e favorendo la crescita professionale garantendo elevati livelli di precisione, qualità e rispetto dei termini procedimentali. ☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO
2. ORIENTAMENTO ALL'AGGIORNAMENTO E ALL'INNOVAZIONE
Costante orientamento all'aggiornamento e all'innovazione al fine del miglioramento della gestione delle risorse assegnate ☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO
3. CAPACITÀ DI SOLUZIONE E ANALISI
Capacità di risoluzione dei problemi. Capacità di analisi e verifica delle difficoltà operative e proposizione delle migliori soluzioni. Attitudine ad analizzare e a misurarsi con situazioni complesse individuando tempestivamente le migliori soluzioni. ☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO
4. AUTONOMIA GESTIONALE E ORGANIZZATIVA
Capacità di gestire le attività di competenza con la necessaria autonomia richiesta per l'espletamento dell'incarico. Capacità di programmare, organizzare e controllare le attività assegnate alla propria responsabilità. ☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO
5. ORIENTAMENTO ALL'UTENTE ESTERNO/INTERNO
Capacità di promuovere e mantenere corretti rapporti nei confronti dell'utenza esterna ed interna contribuendo al rafforzamento dell'immagine dell'Agenzia. ☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO
TOTALE PUNTEGGIO

PARAMETRI PER LA VALUTAZIONE

La valutazione consiste nell'assegnazione, per ciascuno dei fattori comportamentali esaminati, del livello di prestazione che meglio esprime il comportamento organizzativo osservato utilizzando i seguenti parametri:

NON ADEGUATO: assenza delle condizioni e dei requisiti richiesti dall'incarico ricoperto.

DISCRETO: contributo non pienamente soddisfacente con necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione adeguata.

ADEGUATO: espressione di comportamenti professionali mediamente soddisfacenti in relazione alle caratteristiche e agli obiettivi della posizione ricoperta.

BUONO: manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti e raggiungimento di risultati mediamente superiori a quanto richiesto dal ruolo.

OTTIMO: prestazione costantemente superiore per qualità e continuità, manifestazione di comportamenti professionali eccellenti e raggiungimento dei risultati attesi con contributo determinante al perseguimento degli obiettivi di servizio-ufficio.

Allegato n. 3

Art. 38

Utilizzo delle risorse destinate a compensare le performance organizzativa e individuale

1. Le risorse destinate a compensare la performance organizzativa e individuale sono rappresentate da ciò che residua dall'applicazione dei precedenti istituti contrattuali.

2. La disciplina contenuta nei seguenti commi individua i criteri generali dei sistemi di incentivazione del personale, dei criteri generali delle metodologie di valutazione del personale e dei criteri di ripartizione delle risorse destinate ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi.

3. Alla performance organizzativa è destinato il 50% delle risorse di cui al presente articolo, il restante 50% viene destinato alla performance individuale.

4. Le risorse di cui al comma 1 sono assegnate a ciascuna Area secondo il seguente criterio:

a) il numero dei dipendenti dell'ente, con esclusione dei titolari di posizione organizzativa, è suddiviso per categoria;

a-1) il numero dei dipendenti appartenenti ad ogni categoria e posizione di accesso è moltiplicato per il parametro di riferimento contenuto nella seguente tabella:

Categoria	Parametro
A	1,00
B	2,00
C	3,00
D	5,00

I risultati ottenuti per ogni categoria sono sommati ricavandone così un valore complessivo.

a-2) le risorse rispettivamente destinate alle performance organizzativa ed individuale sono divise per il valore complessivo di cui al punto precedente ottenendo un importo unitario;

a-3) il budget di risorse assegnato a ciascuna Area si ottiene, infine, moltiplicando l'importo unitario del punto a-2) per i parametri del precedente punto a-1) e per il numero del personale appartenente alla relativa categoria.

5. Le risorse per compensare la performance di ciascuna Area e la valutazione delle prestazioni individuali sono ripartite tra il relativo personale in funzione del raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati.

6. In applicazione dell'art. 5 del d.lgs. n. 150/2009, che costituisce norma di principio per gli enti locali gli obiettivi devono essere:

a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
c) tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

7. Gli obiettivi sui quali viene effettuata la valutazione della performance organizzativa rivengono dal Piano degli obiettivi (PDO) e del Piano delle Performance. L'attività svolta dal dipendente, correlata al raggiungimento degli obiettivi, è valutata con apposita scheda (All. 3)

8. Il grado di raggiungimento degli obiettivi e dei programmi è verificato dall'apposito Organismo Indipendente di Valutazione.

9. Alla performance organizzativa è destinato il 50% delle risorse di cui al presente articolo secondo le seguenti modalità:

a) il 50% del complesso delle risorse destinate alla performance organizzativa è erogato ai dipendenti di ogni Area in funzione della performance organizzativa complessiva dell'ente;
b) il 50% del complesso delle risorse destinate alla performance organizzativa è erogato ai dipendenti di ogni Area in funzione della performance organizzativa dell'ufficio di appartenenza;
c) la valutazione del raggiungimento degli obiettivi, secondo gli aggiustamenti previsti in corso d'anno attraverso le eventuali modifiche apportate agli strumenti di programmazione gestionale e finanziaria dell'ente è effettuata dall'O.I.V.;
d) la percentuale di raggiungimento degli obiettivi determina, a livello di Area, la percentuale di erogazione delle risorse destinate nell'anno alla performance organizzativa secondo le modalità indicate nei precedenti punti a) e b). Gli eventuali risparmi andranno ad integrare nell'anno successivo il fondo per le politiche di sviluppo delle risorse umane e per la produttività;
e) entro il 30 di aprile dell'anno successivo si procederà alla liquidazione degli importi dovuti applicando a ciascun dipendente il relativo parametro di categoria indicato nella precedente tabella;
f) per ogni dipendente "i" di ciascuna Area occorre applicare la seguente formula

$p_i = P_1/S * C_i + P_2/S * C_i$

Dove

P_1 = totale risorse destinate nell'Area alla valutazione della performance organizzativa complessiva dell'Ente;

P_2 = totale risorse destinate nell'Area alla valutazione della performance organizzativa dell'Area di appartenenza;

S = sommatoria dei coefficienti C_i dei dipendenti dell'Area in questione;

C_i = parametro di categoria del dipendente iesimo (v. tabella);

10. Alla performance individuale è destinato il restante 50% delle risorse ed è erogato in base alle seguenti modalità:

A) 50% per apporto individuale (qualità della prestazione). La valutazione dei comportamenti professionali è effettuata dal Dirigente dell'Area, che compila le relative schede finali di valutazione distinte per categoria e posizione di accesso. Tale scheda verrà sottoposta a ciascun dipendente che ne prenderà visione controfirmando la stessa. L'erogazione del compenso individuale relativo alla quota per la valutazione dei comportamenti professionali attesi (performance individuale) avviene entro il 30 aprile dell'anno successivo.

a-1) ad ogni dipendente viene attribuito un parametro di valutazione individuale F_i in base alla valutazione attribuita B_i(variabile dal 60% al 100%) secondo la modalità lineare:

$F1_i=0$ se $B_i \leq =60$

$F1_i= B_i /40 *1.5$ se $B_i > 60$

Ai dipendenti che conseguiranno una valutazione inferiore al 60%, nulla spetterà a titolo di apporto individuale.

a-2) per ogni dipendente "i" l'importo del compenso dovuto per l'apporto individuale si ottiene applicando la seguente formula

$r_i = RAI/S * C_i*F1_i$

Dove

RA1 = totale risorse erogato nella modalità definita dall'apporto individuale (ovvero il 50% delle risorse destinate alla performance individuale);

S = sommatoria dei coefficienti Ci dei dipendenti dell'Area in questione;

Ci = parametro di categoria del dipendente iesimo (vedi tabella);

F1i = parametro di valutazione per la performance individuale del dipendente iesimo.

11. Prima di procedere all'effettiva erogazione delle risorse destinate alla performance individuale, l'importo destinato a tale scopo è ridotto a ciascun dipendente per una somma corrispondente alle assenze dal servizio derivanti dall'applicazione del comma 1 dell'art. 71 del D.L. 112/08 (i primi dieci giorni di malattia per ciascun evento morboso). Per il calcolo di tale decurtazione si procede a decurtare i giorni di malattia secondo la disciplina indicata in proporzione ai giorni di lavoro che il dipendente avrebbe dovuto prestare nell'anno;

B) 50% per apporto funzionale (presenza in servizio). La quota potenziale per l'apporto funzionale è soggetta a detrazione, secondo il criterio della progressività, al determinarsi di assenze dal servizio a qualsiasi titolo, ad eccezione di quelle per:

- congedo ordinario;
- festività soppresse;
- astensione obbligatoria per maternità (art. 4 L. 1204/71 come integrata dalla L. 53/2000, L. 476/98-adozione- e s.m.i.);
- partecipazione a corsi di formazione, convegni, seminari indetti dall'A.R.C.A. Capitanata o tenuti da soggetti diversi;
- infortuni sul lavoro;
- assenze per malattia dovuta a causa di servizio, o patologie e relative cure collegate a causa di invalidità civile, quando il dipendente sia stato assunto con la percentuale relativa alle categorie protette;
- riposi compensativi;
- giornata di riposo per donazione sangue;
- permessi retribuiti per motivi sindacali.

Le detrazioni per le assenze saranno così determinate (base di calcolo = 360 giorni):

- fino a 15 giorni: nessuna detrazione;
- da giorni 16 a giorni 30: detrazione pari al 5%;
- per ogni ulteriore giorno di assenza: detrazione pari allo 0,5%;

- per assenze superiori a giorni 180: detrazione pari al 100%.

  (Es.: per un dipendente che effettua giorni 78 di assenza le detrazioni sono:

  a. per i primi 15 gg: zero;
  b. per i successivi 15 gg.: 5%;
  c. per i successivi 48gg: 24%;

  determinando così una detrazione complessiva pari al 29%).

12 Le detrazioni per le assenze di cui sopra saranno reimpiegate nell'anno successivo.

b-1) Per ogni dipendente "i" l'importo del compenso dovuto per l'apporto funzionale si ottiene applicando la seguente formula

$$t_i = RAF/S * C_i - d * (RAF/S * C_i)$$

Dove

RAF = totale risorse erogato nella modalità definita dall'apporto funzionale (ovvero il 50% delle risorse destinate alla performance individuale);

S = sommatoria dei coefficienti C_i dei dipendenti dell'Area in questione;

C_i = parametro di categoria del dipendente iesimo (vedi tabella);

d = percentuale di detrazione effettuata secondo le modalità sopra descritte.

13. Al personale in servizio a tempo parziale, nonché agli assunti e cessati dal servizio in corso d'anno, l'erogazione delle risorse di cui al presente articolo sono corrisposte in misura proporzionale in relazione rispettivamente alla durata del contratto part-time e ai mesi di servizio prestati.

ALLEGATO 3

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE DELL'A.R.C.A. CAPITANATA

ANNO_____

Nome e Cognome del valutato

_____

Categoria di appartenenza

_____

Ufficio di riferimento

_____

Incarichi di responsabilità

_____

La scheda proposta è finalizzata alla rilevazione della qualità delle prestazioni del personale dell'ente attraverso la valutazione dei comportamenti lavorativi ritenuti essenziali per il raggiungimento del risultato atteso e la qualità della prestazione.

La metodologia adottata prevede la proposta di valutazione del responsabile di ufficio e la successiva validazione del dirigente di Area.

La scala di valutazione da adottarsi si riferisce al livello di adeguatezza dei comportamenti oggetto di valutazione in relazione alle esigenze e caratteristiche del ruolo organizzativo occupato.

FATTORI DI VALUTAZIONE

I fattori di valutazione hanno ad oggetto:

1. impegno nella prestazione e qualità del lavoro – capacità di assolvere al ruolo garantendo la necessaria assiduità e continuità della prestazione lavorativa unitamente a precisione e qualità delle prestazioni lavorative svolte nel rispetto dei termini procedimentali;
2. disponibilità all'arricchimento professionale - disponibilità all'arricchimento professionale, espletato anche oltre l'orario di lavoro, funzionale all'attuazione degli obiettivi;
3. coinvolgimento – immedesimazione nell'attività lavorativa e conoscenza dei relativi processi;
4. propositività – capacità di individuare e realizzare azioni utili al miglioramento del proprio lavoro. Capacità di risolvere i problemi e promuovere soluzioni innovative che consentano di raggiungere i migliori risultati in minor tempo e/o con maggiore efficacia;
5. innovatività - capacità di adattamento e reattività ai cambiamenti tecnologici e ai processi riorganizzativi che richiedono significative modifiche della prestazione;
6. flessibilità operativa - capacità di applicare le regole e le procedure in funzione del progressivo snellimento burocratico dei sistemi di lavoro;
7. orientamento all'utenza – capacità di gestire i rapporti con l'utenza ed a mediare eventuali situazioni di conflitto;
8. orientamento ai rapporti interni – capacità di gestire correttamente i rapporti con i superiori ed i colleghi. Atteggiamento di disponibilità e collaborazione;
9. elasticità funzionale – capacità di adattamento a fornire prestazioni non rigidamente predefinite con il profilo professionale posseduto senza superare i limiti della complessità di prestazioni esigibili per ogni categoria funzionale.
10. partecipazione agli obiettivi – apporto individuale del dipendente al raggiungimento degli obiettivi individuali

PARAMETRI PER LA VALUTAZIONE

La valutazione consiste nell'assegnazione, per ciascuno dei fattori comportamentali esaminati, del livello di prestazione che meglio esprime il comportamento organizzativo osservato utilizzando i seguenti parametri:

NON ADEGUATO:

assenza delle condizioni e dei requisiti richiesti per un adeguato contributo al raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

DISCRETO:

contributo non pienamente soddisfacente con necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione adeguata.

ADEGUATO:

espressione di comportamenti professionali mediamente soddisfacenti in relazione alle caratteristiche e agli obiettivi della posizione ricoperta.

BUONO:

manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti e raggiungimento di risultati mediamente superiori a quanto richiesto dal ruolo.

OTTIMO:

prestazione costantemente superiore per qualità e continuità, manifestazione di comportamenti professionali eccellenti e raggiungimento dei risultati attesi con contributo determinante al perseguimento degli obiettivi di servizio-ufficio.

SCHEDA DI VALUTAZIONE
DEL DIRIGENTE DI AREA
(CAT. A)
VALUTAZIONE ESPRESSA IN 40/40

FATTORI DI VALUTAZIONE

1. Impegno nella prestazione e qualità del lavoro
Capacità di assolvere al ruolo garantendo la necessaria assiduità e continuità della prestazione lavorativa.
☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO
2. Coinvolgimento
Immedesimazione nell'attività lavorativa e conoscenza dei relativi processi.
☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO
3. Orientamento all'utenza Esterna/Interna
Capacità di gestire i rapporti con l'utenza ed a mediare eventuali situazioni di conflitto.
☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO
4. Orientamento ai rapporti interni
Capacità di gestire correttamente i rapporti con i superiori ed i colleghi. Atteggiamento di disponibilità e collaborazione.
☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO

Il valutatore

_____

Il dirigente sulla scorta dei risultati conseguiti e oggettivamente rilevati per l'ufficio cui il valutato presta la propria attività e considerato l'apporto individuale dallo stesso prestato, ritiene di validare la valutazione così come proposta dal responsabile dell'ufficio.

Il Dirigente

_____

Il dirigente sulla scorta dei risultati conseguiti e oggettivamente rilevati per l'ufficio cui il valutato presta la propria attività e considerato l'apporto individuale dallo stesso prestato, ritiene di modificare la valutazione così come proposta dal responsabile dell'ufficio.

Il Dirigente

_____

SCHEDA DI VALUTAZIONE
DEL DIRIGENTE DI AREA
(CAT. B)
VALUTAZIONE ESPRESSA IN 60/60

FATTORI DI VALUTAZIONE

1. Impegno nella prestazione e qualità del lavoro
Capacità di assolvere al ruolo garantendo la necessaria assiduità e continuità della prestazione lavorativa.
☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO
2. Coinvolgimento
Immedesimazione nell'attività lavorativa e conoscenza dei relativi processi.
☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO
3. Propositività
Capacità di individuare e realizzare azioni utili al miglioramento del proprio lavoro. Capacità di risolvere i problemi e promuovere soluzioni innovative che consentano di raggiungere i migliori risultati in minor tempo e/o con maggiore efficacia
☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO
4. Orientamento all'utenza Esterna/Interna
Capacità di gestire i rapporti con l'utenza ed a mediare eventuali situazioni di conflitto.
☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO
5. Orientamento ai rapporti interni
Capacità di gestire correttamente i rapporti con i superiori ed i colleghi. Atteggiamento di disponibilità e collaborazione.
☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO
6. Partecipazione agli obiettivi
L'apporto individuale del dipendente al raggiungimento degli obiettivi individuali.
☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO

Il valutatore

Il dirigente sulla scorta dei risultati conseguiti e oggettivamente rilevati per l'ufficio cui il valutato presta la propria attività e considerato l'apporto individuale dallo stesso prestato, ritiene di validare la valutazione così come proposta dal responsabile dell'ufficio.

Il Dirigente

Il dirigente sulla scorta dei risultati conseguiti e oggettivamente rilevati per l'ufficio cui il valutato presta la propria attività e considerato l'apporto individuale dallo stesso prestato, ritiene di modificare la valutazione così come proposta dal responsabile dell'ufficio.

Il Dirigente

SCHEDA DI VALUTAZIONE
DEL DIRIGENTE DI AREA
(CAT. C)
VALUTAZIONE ESPRESSA IN 80/80

FATTORI DI VALUTAZIONE

1. Impegno nella prestazione e qualità del lavoro
Capacità di assolvere al ruolo garantendo la necessaria assiduità e continuità della prestazione lavorativa nel rispetto dei termini procedimentali.
☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO
2. Disponibilità all'arricchimento professionale
Disponibilità all'arricchimento professionale, espletato anche oltre l'orario di lavoro, funzionale all'attuazione degli obiettivi.
☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO
3. Coinvolgimento
Immedesimazione nell'attività lavorativa e conoscenza dei relativi processi.
☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO
4. Propositività
Capacità di individuare e realizzare azioni utili al miglioramento del proprio lavoro. Capacità di risolvere i problemi e promuovere soluzioni innovative che consentano di raggiungere i migliori risultati in minor tempo e/o con maggiore efficacia
☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO
5. Orientamento all'utenza esterna/interna
Capacità di gestire i rapporti con l'utenza ed a mediare eventuali situazioni di conflitto.
☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO
6. Orientamento ai rapporti interni
Capacità di gestire correttamente i rapporti con i superiori ed i colleghi. Atteggiamento di disponibilità e collaborazione.
☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO
7. Elasticità funzionale
Capacità di adattamento a fornire prestazioni non rigidamente predefinite per il profilo professionale posseduto senza superare i limiti della complessità di prestazioni esigibili per ogni categoria funzionale.
☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO

8. Partecipazione agli obiettivi				
L'apporto individuale del dipendente al raggiungimento degli obiettivi individuali.				
☐ NON ADEGUATO	☐ DISCRETO	☐ ADEGUATO	☐ BUONO	☐ OTTIMO

Il valutatore

_____

Il dirigente sulla scorta dei risultati conseguiti e oggettivamente rilevati per l'ufficio cui il valutato presta la propria attività e considerato l'apporto individuale dallo stesso prestato, ritiene di validare la valutazione così come proposta dal responsabile dell'ufficio.

Il Dirigente

_____

Il dirigente sulla scorta dei risultati conseguiti e oggettivamente rilevati per l'ufficio cui il valutato presta la propria attività e considerato l'apporto individuale dallo stesso prestato, ritiene di modificare la valutazione così come proposta dal responsabile dell'ufficio.

Il Dirigente

_____

SCHEDA DI VALUTAZIONE

DEL DIRIGENTE DI AREA

(CAT. D)

VALUTAZIONE ESPRESSA IN 100/100

FATTORI DI VALUTAZIONE
1. Impegno nella prestazione e qualità del lavoro
Capacità di assolvere al ruolo garantendo la necessaria assiduità e continuità della prestazione lavorativa nel rispetto dei termini procedimentali.
☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO
2. Disponibilità all'arricchimento professionale
Disponibilità all'arricchimento professionale, espletato anche oltre l'orario di lavoro, funzionale all'attuazione degli obiettivi.
☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO
3. Coinvolgimento
Immedesimazione nell'attività lavorativa e conoscenza dei relativi processi.
☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO
4. Propositività
Capacità di individuare e realizzare azioni utili al miglioramento del proprio lavoro. Capacità di risolvere i problemi e promuovere soluzioni innovative che consentano di raggiungere i migliori risultati in minor tempo e/o con maggiore efficacia
☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO
5. Innovatività
Capacità di adattamento e reattività ai cambiamenti tecnologici e ai processi riorganizzativi che richiedono significative modifiche della prestazione.
☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO
6. Flessibilità operativa
Capacità di applicare le regole e le procedure in funzione del progressivo snellimento burocratico dei sistemi di lavoro.
☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO
7. Orientamento all'utenza esterna/interna
Capacità di gestire i rapporti con l'utenza ed a mediare eventuali situazioni di conflitto.
☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO

8. Orientamento ai rapporti interni
Capacità di gestire correttamente i rapporti con i superiori ed i colleghi. Atteggiamento di disponibilità e collaborazione.
☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO
9. Elasticità funzionale
Capacità di adattamento a fornire prestazioni non rigidamente predefinite per il profilo professionale posseduto senza superare i limiti della complessità di prestazioni esigibili per ogni categoria funzionale.
☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO
10. Partecipazione agli obiettivi
L'apporto individuale del dipendente al raggiungimento degli obiettivi individuali.
☐ NON ADEGUATO ☐ DISCRETO ☐ ADEGUATO ☐ BUONO ☐ OTTIMO

Il valutatore

Il dirigente sulla scorta dei risultati conseguiti e oggettivamente rilevati per l'ufficio cui il valutato presta la propria attività e considerato l'apporto individuale dallo stesso prestato, ritiene di validare la valutazione così come proposta dal responsabile dell'ufficio.

Il Dirigente

Il dirigente sulla scorta dei risultati conseguiti e oggettivamente rilevati per l'ufficio cui il valutato presta la propria attività e considerato l'apporto individuale dallo stesso prestato, ritiene di modificare la valutazione così come proposta dal responsabile dell'ufficio.

Il Dirigente